

**Тюхтій М.П.**, д.е.н.,  
професор кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Сотченко Ю.К.**, старший викладач  
кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Стрикало Є.А.**, магістрант  
*Запорізька державна інженерна академія*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Тюхтій М.П., Сотченко Ю.К., Стрикало Є.А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності.** У статті здійснено дослідження економічних ситуацій за ознакою їх економічної стійкості. Обґрунтовано необхідність формування стратегії підприємства. Виявлено проблеми, пов'язані з впливом негативних чинників ризику середовища. Доведено необхідність розробки механізму оптимізації параметрів діяльності організації. Розглянуто процес формування стратегічних цілей та процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства. Наведено етапи реалізації стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** стратегія, ризик, формування, етапи, невизначеність, стратегічне управління, стратегічне формування, розвиток, планування, ціль.

**Тюхтій Н.П., Сотченко Ю.К., Стрыкало Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях риска и неопределенности.** В статье проведено исследование экономических ситуаций по признаку их экономической устойчивости. Обоснована необходимость формирования стратегии предприятия. Вывявлены проблемы, связанные с влиянием негативных факторов риска среды. Доказана необходимость разработки механизма оптимизации параметров деятельности организации. Рассмотрены процесс формирования стратегических целей и процесс выбора оптимальной стратегии развития предприятия. Представлены этапы реализации стратегии в условиях неопределенности внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия, риск, формирование, этапы, неопределенность, стратегическое управление, формирование стратегий, развитие, планирование, цель.

**Tiukhtii M.P., Sotchenko Y.K., Strykalo E.A. Strategic management of the enterprise in terms of risk and uncertainty.** The article deals with the study of economic situations on the basis of their economic stability. The necessity of forming the enterprises strategy is substantiated. Problems related to the influence of negative environmental factors are revealed. The necessity of working out of organization activity parameters optimization mechanism is proved. The strategic formation process of strategic goals and the process of choosing an optimal strategy for enterprise development is considered. The strategy realization stages in conditions of uncertainty of the external environment are presented.

**Key words:** strategy, risk, formation, stages, uncertainty, strategic management, strategic formation, development, planning, purpose.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та інтенсифікації виробництва, жорсткої конкуренції та швидко мінливої ситуації значна увага приділяється проблемам сталого розвитку підприємств, їх здатності адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формування ризиків у економічній системі призводить до істотних змін діяльності підприємств, змінюючи характер розвитку етапів життєвого циклу економічної системи. Втрати змінюють характер функціонування економічної системи та її ефективність на всіх етапах життєвого циклу.

Необхідно розробити стратегію поведінки, яка дозволить підприємствам реагувати на зміни, що відбуваються в їх оточенні. З'являються нові можливості для бізнесу, розвиваються інформаційні системи, спостерігається прогрес у науці та техніці. У цих умовах різко зростає значення стратегічного мислення та стратегічного управління підприємствами. Від їх ефективного використання залежить результат діяльності організації, її тривалий успіх або банкрутство.

Існує безліч факторів середовища, які впливають на організацію та ефект впливу яких на організацію може бути не зовсім явним. Для того, щоб залишатися прибутковими, організації повинні протисто-

яти невизначеності обстановки. Найчастіше приходить приймати рішення без достатньої інформації про фактори середовища і керівникам важко передбачити можливі зовнішні зміни. Невизначеність середовища підвищує ризик провалу стратегії організації та ускладнює розрахунок витрат і вірогідності ризиків, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками. Підприємства повинні отримати представлення про невизначені умови шляхом аналізу, намагаючись звести численні фактори ситуації до моделі, яка буде зрозумілою і відповідно до якої можна діяти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Необхідність побудови стратегії підприємства та розробка напрямів вдосконалення управління нею висвітлені в публікаціях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Б. Карлоффа, Т.М. Литвиненко, Н.П. Ващекина, В.В. Вітлінського, В.В. Черкасова та інших вчених. Значно менше публікацій і досліджень присвячено питанню впровадження стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження економічних ситуацій за ознакою їх економічної стійкості та поглиблення теоретичних і прикладних основ щодо стратегічного управління підприємствами в складних умовах невизначеності. Досягнення зазначеного зумовило вирішення таких завдань: обґрунтувати необхідність формування стратегії підприємства, виявлення проблем, пов'язаних з впливом негативних чинників ризику середовища, довести необхідність розробки механізму щодо оптимізації параметрів діяльності організації, розглянути процес формування стратегічних цілей та процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, описати етапи реалізації обраної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день підприємствам доводиться функціонувати на ринку з високою нестабільністю. Ця нестабільність, в свою чергу, призводить до прийняття рішення в умовах ризику. Керівник не може повністю усунути ризику, тому дуже важливо їх враховувати при розробці стратегічних рішень. Основне управлінське завдання полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках. Ефективна реалізація всіх функцій на належному рівні мало реальна без продуманого і всеосяжного планування. Потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації було введено стратегічне управління. Для цього в першу чергу необхідно організувати стратегічне планування.

Формування стратегії підприємства є підсумковим результатом проведення цілого комплексу заходів стратегічного аналізу, що включає оцінку основ-

них впливів зовнішнього середовища на поточне та майбутнє становище підприємства, аналіз потенційних можливостей підприємства, оцінку його положення в певному сегменті ринку, прогноз зміни ринкової кон'юнктури і визначення специфічного впливу даних факторів на здійснення формування стратегії. При цьому формування стратегії має розглядатися як окрема проблема, пов'язана з функціонуванням всієї системи управління підприємством, оскільки від її обґрунтованості та адекватності залежить ефективність діяльності підприємства і його перспективи на ринку.

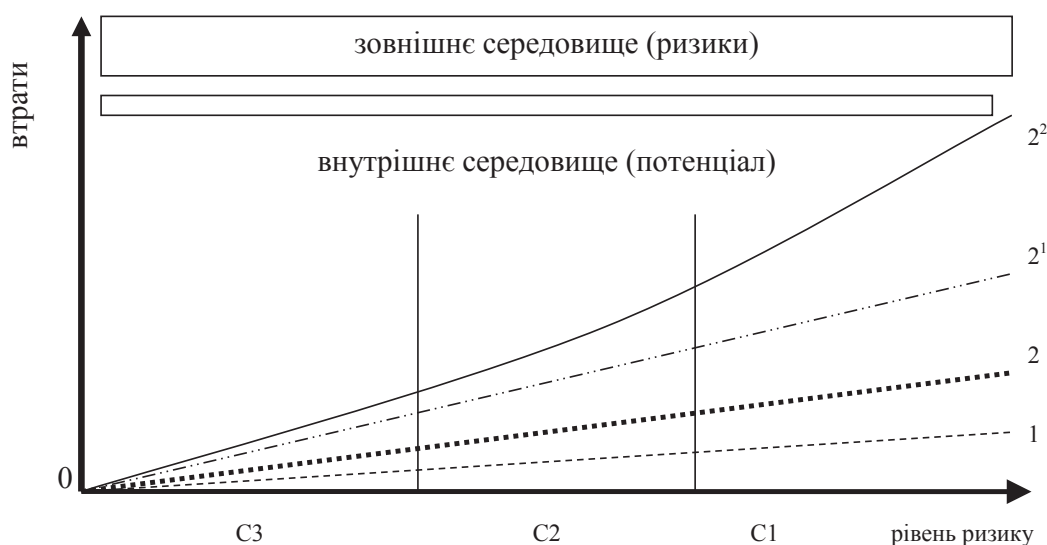
Залежно від ступеня впливу зовнішнього середовища фірма може знаходитися в трьох основних економічних ситуаціях за ознакою (рівню) їх економічної стійкості.

Діяльність підприємств умовно можна охарактеризувати ступенем відповідності або невідповідності зовнішнього середовища ризиків і внутрішнього середовища підприємства. Коли зовнішнє середовище стабільне, не пов'язане з впливом великої кількості негативних факторів ризику, то втрати або витрати у внутрішньому середовищі практично відсутні або перебувають у межах допустимої похибки [1]. Робота фірми в цих умовах характеризується стабільністю виробничої і соціальної ситуації, високим рівнем використання потенціалу фірми, мінімальними додатковими витратами виробництва при створенні кінцевої продукції, економічною стійкістю (С3) (рис. 1).

По мірі посилення впливу негативних чинників ризику зовнішнього середовища фірма виходить з нормальних умов свого функціонування, при цьому створюються передумови для утворення в економічній системі істотних додаткових витрат. Така ситуація для фірми є ситуацією середньої економічної стійкості (С2). Її межі характеризуються урівноваженням зростання додаткових витрат, величиною прибутку, отриманого фірмою від реалізації своєї кінцевої продукції [3, с. 79]. Ситуація (С2) є ситуацією середньої економічної стійкості підприємства.

Подальший істотний вплив негативних чинників ризику зовнішнього середовища призводить до нестабільності виробничої і соціальної ситуації, появи в системі великої кількості збоїв і відмов, низького рівня або неможливості використання потенціалу фірми, а також до відсутності можливості забезпечити стабільні параметри діяльності через систему контрактів, різкого зростання додаткових витрат, які вже не компенсуються додатковим прибутком від реалізації продукції і, як підсумок, призводять до збитків (С3) [2]. Ця ситуація для фірми є кризовою, і, в кінцевому підсумку, призводить до банкрутства.

Таким чином, перебуваючи в одній з цих ситуацій підприємствам регіонального галузевого комплексу необхідно розробляти механізми щодо оптимізації параметрів діяльності для приведення внутрішнього



Умовні позначення:

1 – рівень втрат від внутрішніх ризиків; 2 – рівень втрат від зовнішніх ризиків;  $2^1$  – рівень втрат від зовнішніх ризиків, з урахуванням внутрішніх ризиків підприємства;  $2^2$  – рівень втрат від зовнішніх і внутрішніх ризиків з урахуванням галузевих і територіальних особливостей діяльності

**Рис. 1. Основні ситуації функціонування економічних систем в умовах невизначеності і ризику**

середовища підприємства у відповідність з зовнішньою ситуацією, що склалася в умовах ринкової економіки. Таким механізмом має бути система стратегічного управління розвитком підприємств.

Інструментом управління процесом змін з метою сталого розвитку пропонується використовувати систему стратегічного управління розвитком компанії. В системі управління сучасних підприємств можна виділити дві основні складові: операційну, спрямовану на максимізацію поточної діяльності, і довгострокову (проектну), що забезпечує сталий розвиток організації в перспективі. Спроби об'єднати і врахувати ці дві складові в рамках єдиної моделі часто призводять до значних складнощів практичної реалізації і розривів в єдиному процесі управління; виникають перекоси і зміщення фокусу уваги на операційну складову. Стратегічне управління розвитком компанії має цільовий характер, тобто передбачає розробку і досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужним засобом підвищення ефективності діяльності компанії в довгостроковій перспективі, її координації та контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Стратегічні цілі розвитку підприємства є описані у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічної позиції, що дозволяють направляти діяльність підприємства в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати [4, с. 59].

Процес формування стратегічних цілей здійснюється за такими основними етапами:

1. Аналіз сценаріїв розвитку підприємства для прогнозування основних результативних показників його діяльності. Для кожного сценарію визна-

чаються основні параметри діяльності підприємства і критичні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть мати негативний вплив на розвиток компанії.

2. Діагностика інноваційних можливостей підприємства. На цьому етапі проводиться зіставлення рівня техніки, технології, менеджменту і організаційної структури компанії з кращими аналогами. Виділяються критичні позиції, за якими спостерігається відставання від передових аналогів. Саме інноваційна діяльність як найбільш перспективний вид змін, який вносить найбільший вклад в підвищення ефективності діяльності підприємства, може служити базовим фактором сталого розвитку компанії.

3. Формування головної стратегічної мети інноваційного розвитку підприємства на основі аналізу сценаріїв розвитку галузі та діагностики інноваційних можливостей. Основне завдання цього етапу – сформувати головну стратегічну мету розвитку підприємства у вигляді лаконічного і ємного формулювання, що відображає стан компанії через певний довгостроковий проміжок часу.

4. Облік об'єктивних обмежень у досягненні бажаних параметрів стратегічної позиції підприємства. В основі первинних підходів до формування стратегічних цілей лежить ідеальне уявлення або бажаний образ стратегічної інноваційної позиції підприємства. Система стратегічних економічних цілей розвитку підприємства визначається з урахуванням об'єктивних обмежень, які не контролюються менеджерами підприємства. Такими обмеженнями є: макроекономічні чинники, рівень розвитку техніки і технології, розмір власного капіталу компанії, а також інші об'єктивні обмеження.

5. Формування системи основних стратегічних цілей, що забезпечують досягнення її головної мети і їх взаємозв'язок шляхом побудови «дерева цілей». Облік об'єктивних обмежень в процесі формування стратегічної інноваційної позиції підприємства дозволяє сформулювати систему основних стратегічних цілей. Головна, основні і допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому вимагають чіткого зв'язку з урахуванням їх пріоритетності та рангової значущості. Після визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку компанії відбувається формування стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії [5, с. 119].

Процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства включає наступні етапи:

1. Формування альтернативних варіантів досягнення стратегічної мети. Відбувається розробка різних шляхів з урахуванням сценарного планування. Кожен альтернативний варіант повинен містити організаційно-економічний механізм досягнення головної мети, на підставі якого, з одного боку, визначається прогнозна динаміка результируючих показників економічного розвитку підприємства, а з іншого – розробляється система критеріїв прийняття рішень в рамках обраної стратегії.

2. Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку підприємства. При виборі оптимальної стратегії з набору порівнянних стратегій необхідно здійснювати оцінку:

а) можливості реалізації стратегії, тобто перевірки кожного з обмежень (технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру);

б) ризику стратегії;

в) порівняльної ефективності стратегії, тобто перевагу стратегії в порівнянні з іншими. Для вибору стратегії можливо використовувати інтегральний індекс ефективності стратегії (формула 1)

$$J = \sum_{j=1}^m i_j * \gamma_j, \quad (1)$$

де  $i_j$  – індивідуальний індекс  $j$ -го параметра;

$\lambda_j$  – ваговий коефіцієнт  $i_j$ ;

$m$  – кількість параметрів, що характеризують стратегію.

Індивідуальний індекс  $j$ -го параметра обчислюється за такою формулою:

$$i_j = P_{jp} / P_j, \quad (2)$$

де  $P_{jp}$ ,  $P_j$  – значення  $j$ -го параметра на даному підприємстві і середньогалузеве відповідно.

Інтегральний індекс ефективності стратегії використовується як критерій для відбору варіанту стратегії підприємства, що має найбільш високі значення даного показника [7, с. 44]. При цьому застосовується наступна процедура:

– по кожному варіанту стратегії розраховуються індивідуальні та інтегральні індекси інноваційної активності (на основі прогнозних оцінок);

– всі варіанти стратегій ранжуються в порядку убутання номінальних значень інтегрального індексу;

– методами колективної експертизи встановлюється середня ймовірність реалізації кожного варіанту стратегії;

– визначаються значення інтегрального індексу для кожного варіанта з урахуванням ймовірності його реалізації.

3. Розробка сукупності критеріїв прийняття перспективних і оперативних фінансово-економічних рішень. Виходячи з цілей управління, формуються критерії прийняття рішення для кожної групи показників. В якості таких критеріїв можуть виступати, наприклад, планові економічні показники і процедури взаємодії з покупцями і постачальниками, методи прийняття управлінських рішень, методи конкурентної боротьби і т.д.

4. Розробка сукупності критеріїв прийняття інноваційно-інвестиційних рішень. На даному етапі проводиться формування методики оцінки інвестиційних проектів в компанії як сукупності критеріїв.

Здійснюється вибір інвестиційної стратегії, завданнями якої є: обґрунтування доцільності інвестиційного проекту; вибір оптимального проекту з можливих альтернатив; оцінка ефективності та забезпечення прибутковості проекту через певний період; пошук способів, засобів і резервів максимального підвищення ефективності інвестиції на основі інвестиційного аналізу [6].

Після формування стратегії настає процес реалізації обраної стратегії і забезпечення її адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища. Цей процес включає в себе наступні етапи:

1. Реалізація стратегії. На цьому етапі організується процес управління підприємством з використанням розробленої стратегії як сукупності критеріїв прийняття управлінських рішень.

2. Облік і функціональний контролінг.

3. Аналіз і регулювання. Фактори невизначеності та ризику повинні враховуватися при визначенні ефективності реалізації стратегії. Регулювання має основною метою коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до умов, що змінюються внутрішнього і зовнішнього середовища, завданнями та цілями розвитку організації. Ця функція пов'язана з управлінням інноваційним потенціалом та інвестиційними ресурсами.

**Висновки.** Для досягнення поставлених цілей, а також усунення несприятливих чинників, що виникають в процесі досягнення певних цілей, необхідно організувати процес управління підприємством, адекватний ситуації, що склалася, як у внутрішньому, так і в зовнішньому його середовищі.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликають появу нових принципів управління. Чим активніше вплив зовнішніх чинників, тим більше уваги приділяється управлінським персоналом вивчення процесів, що відбуваються в оточенні організації. Центр уваги зміщується в зовнішнє середовище, цільові установки менеджерів – область забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу. У зв'язку із зростанням підприємницьких структур, ускладненням всієї системи зв'язків між під-

приємствами, підвищенням значущості таких критеріїв життєздатності бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища, виникла необхідність формулювання нової системи поглядів на принципи побудови управлінської системи.

Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств в сучасних умовах характерна структурна перебудова не тільки виробництва, а й управління. Організації все частіше звертаються до методів стратегіч-

ного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. У кризовий же період розвитку економіки реорганізація системи управління спрямована на створення умов для виживання підприємства за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

### Список літератури:

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [Електронний ресурс] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – Режим доступу: [http://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](http://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/).
2. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <https://goo.gl/J4AiwE>.
3. Карпов В.А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник / В.А. Карпов, А.І. Ковальов, Н.В. Сментина. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
4. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник / К.Д. Семенова. – Одеса, 2016 р. – 194 с.
5. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.Н. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2015. – 384 с.
6. Конспект лекцій з дисципліни «Управління економічним ризиком». Лекція 6. Прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf).
7. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації / Ю. Романенков, Т. Зейнієв. – Системні дослідження та інформаційні технології № 3, м. Київ, Україна, 2015. – С.43–47.